

erschieden in:

Jakobs, Jann; Kleger, Heinz (Hg.): Ein Blick zurück, ein Schritt nach vorn. Der Start des Potsdamer Modellprojekts Büro für Bürgerbeteiligung. Potsdam 2014, S. 21 - 27 (Potsdamer Schriftenreihe: Bürgerbeteiligung – ein Streitfeld zwischen Regierungskunst und Basisaktivierung, Band 2)

Frank Baumann

DER AUSBAU KOMMUNALER BÜRGERBETEILIGUNGSKULTUR UND -STRUKTUR - DIE SICHT DES MODERATORS AUF EINEN PROZESS DER VERSTÄNDIGUNG

So ging es los: Ein Start mit bestem Wissen und Gewissen

Meine Auseinandersetzung mit den Gepflogenheiten in Potsdamer Bürgerbeteiligungsverfahren begann im März 2011: Ich wurde gebeten, in einem Workshop der Verwaltungsspitze über meine Erfahrungen mit Bürgerbeteiligungsprozessen im allgemeinen und der Durchführung von Stadtteilkonferenzen im besonderen zu berichten. Anschließend, im Sommer 2011, entstand dann unter meiner Mitwirkung ein erstes Arbeitspapier mit konzeptionellen Überlegungen, wie Bürgerbeteiligung im Handeln von Potsdamer Politik und Verwaltung stärker verankert werden könnte.¹ Am Entstehungsprozess dieses Konzepts waren Menschen aus der Potsdamer Verwaltung und Politik sowie aus Wissenschaft und Beteiligungspraxis beteiligt – keine Bürgerinnen und Bürger, was sich im weiteren Verfahren als Problem herausstellen sollte.

Ab September 2011 wandelte sich meine Rolle zunehmend vom Bürgerbeteiligungsexperten zum Moderator und Prozessberater für einen – anfänglich unerwarteten – Bürgerbeteiligungsprozess. Doch der Reihe nach:

Das erwähnte Arbeitspapier sollte in einer öffentlichen Veranstaltung am 14. September 2011 vorgestellt und diskutiert werden, nachdem es – erst – einige Tage vorher veröffentlicht worden war. Ich hatte die Moderation der Veranstaltung übernommen. Der geplante Veranstaltungsablauf – Inputreferate mit anschließender Diskussion im World Café-Format – konnte aufgrund heftigen Protests aus der Bürgerschaft nicht eingehalten werden. Bestehende Konflikte und eine als zu wenig ambitioniert empfundene Beteiligungspraxis zu verschiedenen Potsdamer Stadtentwicklungsthemen entluden sich in Reaktionen wie: „Schon wieder so ein Konzept, das uns fertig vorgelegt wird und das wir nur noch abnicken sollen.“ Oder: „Wie kann man Bürgerbeteiligung wollen und dann im Hinterzimmer ein Konzept hierzu auskurgeln?“ Obwohl mir mehrere Kollegen im Vorfeld signalisiert hatten, dass die Veranstaltung Konfliktstoff bergen könnte, war ich von der Heftigkeit der Kritik überrascht. Offensichtlich hatte ich als Nicht-Potsdamer die Eskalationsstufe bestehender Stadtentwicklungskonflikte und den Mobilisierungsgrad der engagierten Potsdamer Bürgergesellschaft unterschätzt.

Noch während der Veranstaltung unterbreitete Oberbürgermeister Jann Jakobs den Vorschlag, eine Arbeitsgruppe „Bürgerbeteiligung in Potsdam“ zu bilden, die das Konzept kritisch würdigen bzw. neu aufstellen und an der sich nach Möglichkeit Vertreter/innen aus Politik, Verwaltung und Bürgerschaft beteiligen sollten. Schnell fanden sich rund 25 Interessierte zusammen, die sich für ein erstes Treffen bereits zwei (!) Tage später verabredeten. Eine besondere Herausforderung für mich als Moderator bildete der Anspruch einer Teilnehmerin, die Treffen der Arbeitsgruppe als Mediatorin zu (beg)leiten. Ein ungewohntes Experiment - man könnte es auch „waghalsig“ nennen -, den Diskurs über eine neue kommunale Bürgerbeteiligungskultur und -struktur mit einem vollkommen uneingespielten Zweiergespann anzugehen. Die Alternative wäre eine Abgabe der Moderation durch eineN der beiden Beteiligten gewesen

¹ Ahlke, Josef u.a. 2011: Bürgerbeteiligung. Ein Streitfeld zwischen Regierungskunst und Basisaktivierung. Potsdam (http://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/2011_09_14_arbeitspapier_buergerbeteiligung.pdf; 06.04.2014)

– verbunden mit einem Gesichtsverlust für eine Seite und vermutlich nicht unerheblichen Konfliktkosten (z.B. Zeitverzug) für den anstehenden Arbeitsprozess. Also wagte ich das Unterfangen – wohl wissend, auf welch dünnem Eis ich mich bewegte.

Die Arbeitsgruppe „Bürgerbeteiligung in Potsdam“ – von 0 auf 100 in zwei Tagen

Folgerichtig wurde ich bei den ersten Treffen der Arbeitsgruppe als Moderator in Frage gestellt. Meine Moderation wurde als zu diskussionslastig, zu wenig kreativ und mit einem zu geringen Anteil phantasievoller Methoden kritisiert. Hinter dieser Kritik steht aus meiner Sicht die nachvollziehbare Frage, wie man jemandem eine unabhängige Gesprächsführung zutrauen soll, der zuvor im Auftrag der Verwaltung an der konzeptionellen Aufbereitung des Diskussionsgegenstandes mitgearbeitet hatte? Von anderen Teilnehmenden wurde jedoch eingewandt, dass ich den Vorlauf des Beteiligungsprozesses von Anfang an miterlebt und -gestaltet hätte, weswegen man weiterhin meine Erfahrungen einbeziehen und nutzen sollte. Letztendlich wurde ich als Moderator bestätigt.

Einen zweiten Hintergrund für diese Auseinandersetzung über einen angemessenen Moderationsstil bildeten aus meiner Sicht die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Diskussionskulturen der Teilnehmenden, die in diesem Kontext keine ungewohnte, aber eine konfliktträchtige Herausforderung darstellten:

- Politikerinnen und Politiker verfügen über eine umfangreiche Gremienerfahrung und sind eher formale Veranstaltungsdesigns mit Wortmeldungen und Rednerlisten gewohnt. Mit aktivierenden Moderationsmethoden kommen sie eher selten in Berührung.
- VerwaltungsmitarbeiterInnen sind diese Formen des Umgangs aus der Mitwirkung in unterschiedlichen Gremien vertraut, andererseits verfügen sie – insbesondere in der hier beschriebenen Konstellation – über eigene Erfahrungen der Konzeption oder Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen.
- Mitglieder der Bürgerschaft haben i.d.R. wenig Einblick in die Arbeitsweise politischer oder administrativer Gremien. In diesem Fall kam insbesondere bei Mitgliedern aus Stadtteil- oder Jugendorganisationen ein ausgeprägter Wunsch nach „lebendigen“, „spielerischen“ Moderationsmethoden hinzu. Weiterhin brachten einige Beteiligte Erfahrungen mit der besonderen Bedeutung bestimmter Gesten aus der „Occupy-Bewegung“ mit. Beispielsweise signalisiert das Wedeln mit erhobenen Händen Zustimmung zu der Aussage eines anderen Teilnehmenden.²

Das Aufeinandertreffen solch unterschiedlicher Diskussionsstile erforderte einen besonders sensiblen Einsatz von Moderationsmethoden. Mal erschienen sie der einen Seite zu redelastig, mal bemängelte die andere Seite einen zu spielerischen, uneffektiven Umgang – eine Gratwanderung.

Um ein stärkeres Aufeinanderzugehen zu ermöglichen und – auch symbolisch – Schranken einzureißen, verzichtete das Moderatorengespann ab dem zweiten Arbeitsgruppentreffen auf die gewohnten Tische in der Mitte der Runde und bildete einen Stuhlkreis. Die erste Reaktion einzelner Teilnehmender war klassisch: „Sind wir hier in einer Selbsterfahrungsgruppe?“ Dauerhaften Widerstand hat es jedoch nicht gegeben. Nach meiner Erfahrung verbessert sich die Diskussionskultur mit einer solchen Sitzordnung deutlich. Die Teilnehmenden hören einander aufmerksamer zu, nehmen mit ihren Beiträgen stärker aufeinander Bezug, Konflikte und hitzige Wortgefechte beruhigen sich.

Open Space als Forum zum Austausch von Erfahrungen und zur Annäherung von Interessen

Bereits während des ersten Treffens der Arbeitsgruppe „Bürgerbeteiligung in Potsdam“ wurde klar, dass am (Neu-)Anfang des Verständigungsprozesses über neue Beteiligungsstrukturen eine Aufarbeitung der bisherigen Erfahrungen zur Bürgerbeteiligung stehen musste. Hierfür bot sich die Durchführung einer Open

² Zu den Gesten vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Asamblea_%28Occupy-Bewegung%29#Handzeichen; 05.03.2014

Space-Konferenz an. Zu den Voraussetzungen, unter denen diese Veranstaltungsform erfolgreich angewendet wird, zählen³:

- Die Aufgabenstellung ist komplex und tendenziell konfliktrichtig.
- Die Lösung ist unbekannt.
- Das Thema brennt allen unter den Nägeln.
- Die Gruppe ist ein Spiegel des ganzen Systems.
- Die Teilnehmenden kommen freiwillig.

Idealerweise dauert ein Open Space zwei Tage, wobei die Teilnehmenden mit ihren Anliegen die Tagesordnung für die ersten 1,5 Tage selber festlegen. Arbeitsgruppen bestimmen diese erste Phase des Open Space. Der letzte halbe Tag bleibt der Handlungsphase vorbehalten, in der Schlussfolgerungen gezogen und gemeinsame Vorhaben verabredet werden. Leider stand für das Open Space „Bürgerbeteiligung in Potsdam“ nur ein Tag zur Verfügung. Die Arbeitsgruppe war der Auffassung, dass der zeitliche Aufwand für die Teilnehmenden ansonsten zu hoch und abschreckend sein würde. Auswertung und Zusammenfassung der Open Space-Ergebnisse mussten demzufolge von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe geleistet werden, bei einer Veranstaltungsdokumentation mit 23 Protokollen und 67 Seiten ein aufwändiges Unterfangen.

In Folge des Auswertungsprozesses entstanden die „Potsdamer Grundsätze zur Bürgerbeteiligung“ sowie – aufbauend auf diesen grundlegenden Voraussetzungen für erfolgreiche kommunale Beteiligungsprozesse – ein Strukturmodell für das Potsdamer Büro für Bürgerbeteiligung. Weiterhin wurde die Einrichtung eines Beirates, des sogenannten Beteiligungsrates, vorgeschlagen.⁴ Entsprechende Textentwürfe wurden in mehreren Kleingruppen erarbeitet. Zur Kommentierung und Abstimmung solcher Textvorschläge unter allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe haben wir sehr gute Erfahrungen mit der Nutzung eines Etherpads⁵ gemacht (z.B. <http://okfnpad.org>). Die Teilnehmenden wurden im Vorfeld eines Treffens gebeten, Anmerkungen beispielsweise zu den „Grundsätzen der Bürgerbeteiligung“ vorzunehmen. Bei der nächsten Zusammenkunft mussten dann nur noch diejenigen Passagen geklärt werden, zu denen Bemerkungen eingegangen waren. Alle anderen Textpassagen konnten als unstrittig angenommen werden. Zum Umgang mit einem Etherpad-Dokument sollten vorab einige Regelungen getroffen werden, die als Hinweise dem eigentlichen Text vorangestellt werden:

³ vgl. Baumann, Frank; Detlefsen, Malte 2005: Open Space - oder: Kaffeepausen in der Stadt- und Regionalentwicklung. In: RaumPlanung 123/2005, S. 249 – 253
(<http://www.bueroblau.de/pdf/KaffeeStadtRegion.pdf>; 09.03.2014)

⁴ vgl. Wetzels, Daniel; Baumann, Frank 2013: Das Modellprojekt für strukturierte Bürgerbeteiligung und seine Bestandteile. In: Jakobs, Jann; Kleger, Heinz (Hg.): Auf dem Weg zu einer strukturierten Bürgerbeteiligung. Die Entwicklung des Potsdamer Modellprojektes „Strukturierte Bürgerbeteiligung“ 2011 – 2013. Potsdam, S. 17 - 23 (Potsdamer Schriftenreihe: Bürgerbeteiligung – ein Streitfeld zwischen Regierungskunst und Basisaktivierung, Band 1)

⁵ Ein Etherpad ist ein Schreibprogramm im Internet, das von jedem genutzt werden kann, der die jeweilige URL kennt. Den Link „Ihres“ Etherpads können Sie nach der Einrichtung des Pads an alle Personen mailen, die sich an der Textbearbeitung beteiligen sollen. Texte, in denen Tabellen enthalten sind, können auf ähnliche Art und Weise mit Hilfe eines Google-Drive-Dokuments abgestimmt werden.

Bitte beachten Sie unbedingt die folgenden Hinweise zur Auseinandersetzung mit dem Textentwurf:

Bitte wählen Sie rechts oben eine **Farbe** und schreiben Sie Ihren Namen dazu. Bitte ergänzen Sie **Ihren Namen oder Ihr Kürzel** nach jeder Bemerkung in eckigen Klammern: [Frank Baumann] oder [FB]. Dadurch lassen sich Nachfragen zu Ihren Änderungen leichter adressieren.

Bitte formulieren Sie **Änderungsvorschläge** als Text. Kommentare der Art „Die Regelungen in dieser Textpassage finde ich zu detailliert“ reichen nicht aus.

Bitte **löschen Sie keinen Text**, sondern schreiben Sie Ihren Formulierungsvorschlag - unter Auslassung der zu streichenden Passage - neu.

Bitte melden Sie sich bei auftretenden Fragen. Sie erreichen mich unter Tel. 030 – 63 960 37-0 oder per Mail unter baumann@bueroblau.de.

Letzter Termin für die Eingabe von Textänderungen ist Montag, der 01. April 2013.

World Café zur Präsentation von Zwischenergebnissen

Für die öffentliche Vorstellung der erarbeiteten Papiere bereitete die Arbeitsgruppe eine weitere Veranstaltung am 4. Mai 2012 vor und präferierte für die Präsentation zunächst ein Rollenspiel – Ausdruck des nach wie vor ausgeprägten Wunsches nach einer „lebendigeren“ Moderation. Angesichts des Vorbereitungsaufwands entschieden sich die Teilnehmenden schließlich für einen „Gallery Walk“ von Oberbürgermeister Jann Jakobs und dem Vorsitzenden der Stadtverordnetenversammlung Peter Schüler: Während des Rundgangs durch eine Pinnwand-Ausstellung erklärten Mitglieder der Arbeitsgruppe den beiden – stellvertretend für Politik und Stadtverwaltung – und dem gesamten Publikum die Ergebnisse der 7 ½-monatigen Arbeit und standen für Rückfragen zur Verfügung. Anfängliche Skepsis gegenüber dieser ungewohnten Form der Erläuterung und Übergabe eines Konzepts wich zunehmend dem Eindruck, in Potsdam etwas völlig Neues zu wagen. Während des nachfolgenden World Cafés trugen alle TeilnehmerInnen Ergänzungen zu den „Grundsätzen“ und den Vorschlägen für ein zweiteiliges Büro für Bürgerbeteiligung sowie den Beteiligungsrat zusammengetragen. Höhepunkt bildeten zum Abschluss die Statements der Stadtverordneten, die sich für einen fraktionsübergreifenden Antrag zur Übernahme der Arbeitsergebnisse aussprachen.

Die Mühen der Ebene

Nach dieser erfolgreichen Veranstaltung, mit der die Grundzüge für eine neue Beteiligungskultur und -struktur in Potsdam markiert worden waren, widmete sich die Arbeitsgruppe den Umsetzungsdetails: Der angekündigte Stadtverordnetenbeschluss wurde ausgearbeitet und untereinander abgestimmt. Aufgaben, Zusammensetzung und Auswahlverfahren für den Beteiligungsrat wurden erarbeitet. Schließlich wurden die Mitglieder bestimmt, die in einem Auswahlgremium an der Vergabe für den verwaltungsexternen Teil des Beteiligungsbüros mitentscheiden sollten.

Während die Ausarbeitung und politische Verabschiedung der Grundzüge bis zum Beschluss durch die Stadtverordnetenversammlung am 12. September 2012 ein Jahr benötigten, war ein weiteres Jahr bis zum Abschluss der verwaltungsseitigen Umsetzung erforderlich: Am 26. September 2013 übergab die Arbeitsgruppe – durch den Stadtverordnetenbeschluss war sie als „Vorläufiger Beteiligungsrat“ zu einem „Sonstigen Beratungsgremium“⁶ aufgewertet worden – ihre Arbeit an die Mitglieder des Beteiligungsrates. Am 1. November 2013 nahm das Büro für Bürgerbeteiligung seine Arbeit auf.

Dieser lange Prozess blieb nicht ohne Folgen auf die Zahl der aktiven Mitglieder in der Arbeitsgruppe: Von knapp 30 schrumpfte sie auf fünf Teilnehmende bei den letzten Sitzungen des Vorläufigen Beteiligungsrates. Auch wenn sich zunehmend die Frage nach der Rechtfertigung des Aufwandes von Moderation und Koordination stellte, muss letztlich konstatiert werden, dass die Entscheidungen, die der

⁶ vgl. § 12 der Potsdamer Hauptsatzung (<http://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/Lesefassung%20Hauptsatzung.pdf>, 06.04.2014)

Vorläufiger Beteiligungsrat noch in seiner letzten Sitzung am 24. Mai 2013 getroffen hat, die Strukturen zum Umgang mit Bürgerbeteiligungsverfahren in Potsdam maßgeblich beeinflusst haben.

Zwei Anmerkungen zum Schluss

Dass die Arbeitsgruppe „Bürgerbeteiligung in Potsdam“ über 1,5 Jahre mit viel Engagement und Ausdauer tätig war, ist nicht zuletzt der Wertschätzung ihrer Arbeit durch Politik und Verwaltung zu verdanken. Peter Schüler, Vorsitzender der Stadtverordnetenversammlung, und Dieter Jetschmanegg, bis 30.09.2013 Leiter des Büros des Oberbürgermeisters, signalisierten durch ihre wiederkehrende Teilnahme die Wichtigkeit des Vorhabens. Ohne diese Anbindung an die Spitzen von Politik und Verwaltung hätten die Vorbereitungen für eine neue Bürgerbeteiligungskultur sowie neue Beteiligungsstrukturen kaum so erfolgreich abgeschlossen werden können.

Und als ein Mitglied des Vorläufigen Beteiligungsrates während der Übergabeveranstaltung an die Mitglieder des Beteiligungsrates sagte: „Nutzen Sie die Erfahrungen von Herrn Baumann und lassen Sie Ihre Treffen von ihm moderieren“, konnte ich mir ein Schmunzeln nicht verkneifen. Seit Oktober 2013 nehme ich diese Moderationsaufgabe mit Freude wahr.

2. QUELLEN

Ahlke, Josef u.a. (2011): Bürgerbeteiligung. Ein Streitfeld zwischen Regierungskunst und Basisaktivierung. Potsdam

(http://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/2011_09_14_arbeitspapier_buergerbeteiligung.pdf; 06.04.2014)

Baumann, Frank; Detlefsen, Malte: Open Space - oder: Kaffeepausen in der Stadt- und Regionalentwicklung. In: RaumPlanung 123/2005, S. 249 – 253
(<http://www.bueroblau.de/pdf/KaffeeStadtRegion.pdf>; 09.03.2014)

Wetzel, Daniel; Baumann, Frank 2013: Das Modellprojekt für strukturierte Bürgerbeteiligung und seine Bestandteile. In: Jakobs, Jann; Kleger, Heinz (Hg.): Auf dem Weg zu einer strukturierten Bürgerbeteiligung. Die Entwicklung des Potsdamer Modellprojektes „Strukturierte Bürgerbeteiligung“ 2011 – 2013. Potsdam, S. 17 - 23 (Potsdamer Schriftenreihe: Bürgerbeteiligung – ein Streitfeld zwischen Regierungskunst und Basisaktivierung, Band 1)